

# TUDÁS, INTELLIGENCIA, MOTIVÁCIÓ: MERRE VISZNEK, ÉS MIÉRT PONT ARRÁ?

*KNOWLEDGE, INTELLIGENCE, MOTIVATION: WHERE DO THEY  
LEAD US AND WHY THERE?*

**MARCZELLNÉ SZILÁGYI ESZTER** intézetvezető

Gazdaságtudományi Intézet, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola

## ABSTRACT

Nowadays – among the trends of globalisation and the intensifying competition in most of the markets – the importance of knowledge is continuously growing. It is important to emphasize, that knowledge and not information is the missing resource in today's enterprises. Knowledge itself can also be studied through the categories of explicit and tacit knowledge: tacit knowledge is the personal cognition: the way and the content how each person understands the different matters on his/her own way. This idea leads us to the examination of the person's internal resources: how do we learn? How do we understand the different things? What are the different procedures through which the complex matters are really clarified in our minds? This study examines the role of emotional intelligence in the process of learning. It tries to find the main procedures through which the emotional effects can support the cognitive understanding and also those which hinder it. Through the understanding of these connections complex systems of interactions can be found: positive and negative spiral-like structures, which either can help the given person to find the right ways in the given situation or just conversely: the chain of emotional – cognitive – emotional-etc. affections can also lead down (can lead the person to deeper and deeper level of doubt and disorder). This study starts to build up a model that clarifies the main relationships and connections between the person's cognitive and emotional mind.

## 1. Tacit tudás: igazi belátásaink tárháza

A tudás szerepének napjainkban tapasztalt felértékelődésére már régóta megvannak a „hagyományos” magyarázataink: a globalizáció egyre szélesebb értelemben vett kiteljesedésével tapasztalható versenyhelyzetek kiéleződése a legtöbb áru- és szolgáltatáspiacon, a technológiai fejlődés folyamatos gyorsulása által (is) katalizált gyorsuló ütemben és állandó jelleggel változó piaci – és társadalmi / környezeti viszonyok.

A változások által folyamatosan megkövetelt alkalmazkodási kényszer értelemszerűen értékeli fel az emberi tudást: a tudást, nem pedig az információt, mely

információ viszont egyre szélesebb folyamatokban áll rendelkezésre és árasztja el a társadalmi- és gazdasági élet szereplőinek mindennapjait és ostromolja tudatát.

Az információk értő fogadására, szűrésére és felhasználására képes tudás előtérbe kerülésével párhuzamosan alakul ki megújult képünk a tudás átadásáról is. Az információ általi tudásátadás látványosan leértékelődik, hiszen az információk akármilyen formában és csomagban történő szétküldéséről újra és újra bebizonyosodik, hogy a valódi, értő tudást közvetítő képességük meglepően alacsony: nemcsak az interneten érkező információáradatról, de könyvtári dokumentumról, könyvről- vagy utasításcsomagról is egyre világosabban derül ki, hogy csodálatosan növekvő szétküldhetőségi sebességükkel lassan fordítottan válik arányossá tudásközvetítő képességük. – Az átlagember nem igazodik el az információk egyre növekvő dzsungelében: sem abban a kérdésben, hogy mely információk érdemesek egyáltalán arra, hogy magunkhoz közel engedjük őket, sem pedig abban a problémában, hogy a „közel engedett” – tehát befogadásra elfogadott – információkat mi módon építsük be hatékony módon tudatunkba.

Akkor hát hogyan alakul az emberi tudás? Mi hat rá, ha az újabb és újabb információk csak ennyire kevésbé? Mindezekre a kérdésekre a tudásmenedzsment – mint a '90-es években megjelenő új tudományág – a hallgatólágos, vagy más néven tacit tudás fogalmának bevezetésével válaszolt. A tacit tudást számos módon definiálták már a tudásmenedzsment szakirodalmában: jelen témánkban a Sveiby (Sveiby, 2001. p. 80-98.) - féle megközelítés lehet hasznos, mely az explicit és a tacit tudás közötti különbség megfogalmazására helyezte a hangsúlyt. Ennek keretében a két alapvető tudásátadási stratégia: az információ általi tudásátadás, ill. a hagyomány (mester-inas kapcsolat) általi tudásátadás módszereinek különbségeit vizsgálja. Biztos, hogy bárki saját tapasztalata alapján is meg tudná erősíteni, hogy amennyiben egy könyv, egy kiadvány, vagy egy „eldarált” előadás keretében kapjuk meg a befogadandó tudást, az mind megértésben, mind értő és tartós elsajátításban gyengébbnek bizonyul, mint ha ugyanazt a tartalmat hosszú együttműködés keretében: mester-inas kapcsolat által kapnánk meg. Ez utóbbi lehetőség – mind a kézzelfogható kipróbálás, mind a visszakerdezés, visszacsatolás állandó lehetőségének biztosításával – hatványozottan eredményesebb tudástranszfert produkál (Sveiby, 2001. p. 98-117.) már rövid távon is (hosszú távon még komolyabb az előny).

Úgy tűnik, a tacit (hallgatólágos) tudás inkább a miénk, mint az explicit: olyasmiről, mint a növények gyökere – stabilabban és hosszabb távon számíthatunk rá, mint az ebből táplálkozó explicit tudás -„virágokra”. Azokra is nagy szükség van (gondoljunk pl. egy jól megtalált, frappáns definícióra, melyet boldogan és sikeresen alkalmazunk éveken át), mégis gyakrabban változik, mint a tacit tudás.

„Igazi tanulással” kell tehát táplálni, „igazi részünk” tehát a tacit tudás. Ha azonban ennyire szerves részünknek tekinthetjük, akkor érdemes tovább vizsgálni: lehet, hogy olyan részekre bukkanunk benne, amelyek egész máshogy működnek, mint az eddig megszokottak.



## **2. Személyiség és tacit tudás: az érzelmi intelligencia bevonása a vizsgálatba**

A bennünk lakó tartalmakat elsődlegesen a pszichológia tudománya vizsgálja. A tudásra, mint kognitív kategóriára pedig – többek között – az intelligencia fogalmát használjuk, mint azon faktorok egyikét, melyet a kognitív képességek mérésére már hosszú évtizedek óta használ a humán erőforrások számos tudományága. A kilencvenes évek közepén felbukkanó új, interdiszciplináris tudományterület: az érzelmi intelligencia kutatásai hozták (többek között) a figyelem középpontjába azt a gondolatot, miszerint nem biztos, hogy mindig célszerű szétválasztani az egyénben lakó, szigorúan tudás-alapú, tehát kognitív jellegű tartalmakat az érzelmi jellegű, ill. kevésbé racionális struktúrákban megfogható folyamatoktól.

Az intelligencia többkomponensű voltáról szóló tudományos cikkek és írások már meglepően korán (pl. Thorndike, 1927) napvilágot láttak. Howard Gardner többszörös intelligencia elméletében (Gardner, 2012) már nemcsak általánosságban hangsúlyozta az intelligencia sokarcúságát, hanem hét konkrét kategória szerint (nyelvi-, matematikai-, téri-, testi-, zenei-, inter- és intraperszonális intelligenciák) konkrétan meg is határozta az intelligencia struktúráját (melyet később, 1998-ban újabb hárommal egészített ki). Az ÉI, vagyis az érzelmi intelligencia csak jóval Gardner többfaktoros intelligencia-elméletének megjelenése után, a '90-es évek közepén került a menedzsment- és a pszichológiai szakirodalom érdeklődésének középpontjába. Gardner intelligenciaelméletéből kiindulva: az ÉI tulajdonképpen Gardner hatodik és hetedik faktorát, a személyközi és személyen belüli (inter-és intraperszonális) intelligenciát vizsgálja részletesen.

A számtalan ÉI-felfogás két alapvető irányzat szerint csoportosítható. Az egyik felfogás szerint az ÉI az intelligencia részeként fogható fel, ezért meg kell keresni, majd azonosítani és definiálni kell annak egyes alkotóelemeit. Ez az iskola (Mayer, Ciarrochi, Forgas, 2003. p. 31-39.) tehát arra kérdez rá, hogy milyen típusú kompetenciákkal is rendelkezik az a személy, akinél magas érzelmi intelligencia-szintet mértek. (Ilyen kompetenciák lehetnek pl. az egyes arckifejezések pontos kiértékelése, vagy a színek és a hangulati tartalmak közti összefüggések kifinomult megérzése).

Az ún. „vegyes megközelítés” (Mayer, Ciarrochi, Forgas, 2003. p. 29-31.) az ÉI területét sokkal szélesebb tulajdonságok szerint tapasztalja meg: egyes elkülönült kompetenciák vizsgálata helyett inkább azok egymásra hatására koncentrál, mely akár pozitív, akár negatív irányba képes „fejlődni” és formálni az ember személyiségét, ill. annak egyes részeit. A derűlátó, pozitív beállítottság, vagy az empátikus és segítőkész hozzáállás e szerint a felfogás szerint tehát ugyanúgy az ÉI részének tekintendő, mint az előzőekben vizsgált, kognitív képességek, melyek az ÉI szerkezetének mintegy „atomi” szintű építőelemei. (Ezen iskola első képviselőjének Daniel Golemann-t tekintik, akinek 1995-ös „Érzelmi Intelligencia” c. könyve (Goleman, 1997), (Goleman, 2007) jelentős mérföldkőnek számít a téma kutatásának történetében).

Jelenleg is folyó kutatásom (Marczellné, 2012) keretében az érzelmi intelligencia és a személyen belüli tacit tudásbázis közötti lehetséges összefüggéseket próbálom feltárni. Az ÉI vegyes, vagyis komplex megközelítését alapul véve abból indulok ki, hogy a személyiség egyes alrendszerének bonyolult egymásra hatásában inkább az egyes elemek közötti kapcsolatra érdemes koncentrálni, mintsem ezen alkotóelemeket szigorú szabályok szerint kategorizálni és szétválasztani.

Amennyiben ugyanis megértjük az ÉI és a tacit tudás kognitívabb részei közötti összefüggéseket és kölcsönhatásokat, képesek leszünk arra is, hogy a pozitív kapcsolódási sémák kialakulását és működését támogassuk és elősegítsük, míg a negatívak kialakulásának esélyeit lehetőség szerint csökkentjük, az azokra vezető helyzetek gyakoriságát visszaszorítsuk.

Olyan helyzetek feltárása és vizsgálata tehát a célom, melyben valamely érzelem a személyben pozitív megértést/belátást eredményezett, mely további pozitív élményekhez juttatta az illetőt. Ez az egymást egyre magasabb szintre segítő érzelem – megértés – érzelem folyamat pozitív katalizátorok egész sorát indíthatja el. Az ilyen folyamatok beazonosítása és működési mechanizmusának részletesebb megértése kifejezetten hasznos eszközökhöz juttathat számos humán tudományágot, melyek közül most csak a kommunikáció- és a tudásmenedzsment területeit szeretném kiemelni, mint a fenti kutatási eredmények potenciális felhasználóit.

A primer kutatás több módszer szimultán felhasználásával folyik, melyek közül azonban volt olyan is, amely a célra teljesen alkalmatlannak bizonyult. Az ÉI és a kognitív megértési folyamatok jobb megértésére kérdőíves kutatás is indult, melynek keretében a jó mentor-tanítvány kapcsolat részleteiről kérdeztük a megkérdezetteket. Az első, közel száz válasz-kérdőív beérkezését követően beiktatott értékelő kör eredményei szerint a kérdőíves lekérdezésből nyert válaszok olyannyira hasonlóak és semmitmondóak voltak, ill. olyannyira csak általánosságokat tartalmaztak, hogy a kutatás ezen részét egyenlőre beszüntettük. Most a kvalitatív kutatásra fókuszálunk, melynek keretében fókuszcsoporthoz beszélgetések és mélyinterjúk segítségével próbájuk azokat a spirálszerű folyamatokat feltárni, melyekben – akár pozitív, akár negatív irányban – egymást erősítőleg hat a tudati és az érzelmi megismerés folyamata.

A fókuszcsoporthoz esetében az indító alapkérdés általában a következőket firtatja: „Milyen jelentős pozitív, vagy negatív hatásokra (ill. azokat kiváltó személyekre) tud visszaemlékezni Ön az eddigi életéből, mely Önt életpályáján bármilyen értelemben jelentősen előrevitte, vagy gátolta?”

A mélyinterjúk esetében is elhangzanak ezek a kérdések, de ott több lehetőség nyílik olyan kiegészítő karakterisztikák megismerésére is, mint az illető legfontosabb személyes motivációi, illetve számos önértékelő jellemző részletesebb kifejtése, melyek jobban árnyalják az adott hatás valódi lefolyását, annak jobb megismerését segítve ezzel elő. A másik legfontosabb különbség a fókuszcsoporthoz megkérdezés és a mélyinterjúk között, hogy utóbbi alanyainál törekedtünk zömmel olyan egyéneket megkérdezni, akik – előzetes feltételezéseink szerint –



eddiggi tevékenységük alapján az átlagembernél komolyabb tapasztalatokat szereztek az érzelmek és a tanulás kapcsolatát illetően, és talán tudatosabb véleményt is képesek voltak e tapasztalataik alapján formálni a témában. (A mélyinterjúk alanyai ennek megfelelően zömmel „humán foglalkozások” terén szereztek nagyobb tapasztalatot: tanárokként, menedzserekként, pszichológusokként, stb.).

Az első meglepő eredmény az első tíz fókuszcsoportos megkérdezés után az volt, hogy – miközben a megkérdezettek a pozitívok mellett nagyszámú negatív élményről is beszámoltak – e negatív élményeket azonban számos esetben saját fejlődésüket segítő eseményekként jelölték meg. (A családon belüli, gyermekként elszenvedett alkoholizmus pl. „na én ilyen nem leszek” - irányú motivációt eredményezhet, mely az adott fiataalt a jövőjére való céltudatosabb felkészülésre sarkallja. Hasonlóan, a családban bekövetkező tragikus gyászeset vezethet egyfelől a belső lelki erő tartalékok megsemmisüléséhez, másfelől épp ellenkezőleg: a belső tartás megszilárdulásához, az összeszedett, korán megélni kényszerülő fiatal „csak azért is megcsinálom!”- típusú céltudatosságához is.)

### 3. Érzelmek és tacit tudás: modellezzünk

Mitől függ hát, hogy adott hatás pozitív, vagy negatív irányú érzelem-megismerés – spirált indít el az adott egyénben? Hol dől el az adott eseményről, hogy a jelenből épp pozitív módon előreviszi az alanyt az életútján, vagy ellenkezőleg: jelentősen visszaveti őt, akár hosszabb időre is?

Az eddigi eredményeket összefoglaló modellt jelen állapotában a következő ábrával szemléltethetjük:

**1. ábra: Az ÉI és a tacit tudáselemek egymásra hatásának modellje**  
**Picture 1: The interactions between the elements of emotional intelligence and tacit knowledge – a modell**



Forrás: saját szerkesztés

A modell madarát a szárnyai repítik az égbe: ez a potenciál az egyén azon képességében rejlik, miszerint képes-e az őt ért hatásokat a maguk teljességében megélni. Igen, ide tartoznak mind a pozitív, mind a negatív élmények: egy csodálatos alkotói tevékenység, vagy egy „igazán” megtapasztalt pozitív érzés megélése ugyanúgy a mély érzelmi tapasztalatok közé sorolandó, mint a bánat, vagy a veszteség katartikus átélése.)

Gondoljuk el, hány általunk ismert művészek adatott meg a szélsőséges élmények mély megtapasztalásának adománya, legyenek azok a magasba repítők, vagy a mélybe taszítók. – És közülük hányan éltek teljes és értékteremtő életet, és hány másik életútjából érezhetjük azt, hogy – bár a mega nemében páratlan volt – mégis, messze többet „ki lehetett volna hozni” ilyen emberi potenciálból? Ez a kérdés vezet el bennünket a modell második alkotóeleméhez: az irányító-egyensúlyozó önuralomhoz és fegyelemhez, mely egyaránt képes alkotó erővé formálni a hatalmas pozitív élményeket egyúttal azonban képes felemelni a földről és tovább keresni a megoldásokat a mély nehézségek idején is? Igen, a farok nélkül a madár röpte kontroll nélküli, mely kontroll hiánya a legnagyobb pozitív lendületekből is hamar kifoghatja az energiákat. A szárny tehát képesség az új élmények és benyomások minél teljesebb megélésére, míg az egyensúlyozó farok a végletek elhagyásának a képességét jelenti: az élmények hatalmas energiát adhatnak, de külön képesség kell arra, hogy e szerzett hatalmas energiákat értékteremtő módon tudjuk felhasználni.

Mi legyen maga az érték? Merre irányítsuk energiáinkat? Hogyan választunk célokat? – Ez a modell harmadik eleme: a madár feje az a komplex értékrend, melyet az ÉI komplex, vegyes megközelítésének hívei sohasem hagynak ki a vizsgálatukból. Az érzelmi intelligencia túlon túl komplex fogalom ahhoz, hogy az értékrendi kérdéseket kihagyhatnánk belőle: a professzionális ÉI kompetenciák megfelelő célrendszer és értékrend nélkül csupán a tökéletes manipulátor alakját rajzolják meg, amelyet a legtöbbben képtelenek lennénk a magas érzelmi intelligencia fogalmával azonosítani.

A kutatás jelen szakaszában – a fókuszcsoporthoz megkérdések eredményeinek feldolgozásával – a modell alkotóelemeihez tartozó kompetenciák és jellemvonások beazonosítása folyik. Intenzív élmények, kreatív energiák, magasabb rendű célok: láthatóan a „szárnyat” erősítik majd, hiszen az általuk nyújtott pozitív pszichikai energiákból töltekezhetünk, azok magasabbra repíthetnek minket, közelebb a céljaink felé.

Az irányító, orientáló, kiegyensúlyozó farok alkotóelemei között olyan elemeket kell keresnünk, mint az önfegyelem, a belátás, ill. az akaraterő – természetesen újabb kérdéseket vet fel: mindezek tulajdonságoknak milyen természetűek a forrásai? – A kutatás további részei azt célozzák, hogy megtalálják azokat a legfontosabb, vagy akár legtipikusabb kapcsolódási pontokat, amelyek által ezek a bennünk rejtőző lehetőségek pozitívan erősíthetők és kiteljesíthetők egymást a kölcsönös gátlás és visszafejlesztés helyett.

Jelen világunkban – melyben az eddig uralkodó versenyző stratégiák mellett/ helyett egyre nő a kooperatív stratégiák jelentősége – az ilyen és ehhez hasonló kérdések tisztázása sokat lendíthet a menedzsment módszereken; különösen, amikor a kommunikációs és a tudásátadási folyamatok hatékonyságának növelése is a célok között szerepel.

### **FELHASZNÁLT IRODALOM:**

- Davenport, T., Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsment; Kossuth Kiadó, Budapest
- Gardner, Howard. (1983) „Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences.” New York: Basic Books.
- Gardner, Howard. (1993) „Multiple Intelligences: The Theory In Practice.” New York: Basic Books. <http://www.howardgardner.com/Papers/papers.html> - letöltés: 2012-06-19
- Goleman, Daniel (1997): Ézelmi intelligencia; Háttér kiadó.
- Goleman, Daniel (2007): Társas Intelligencia; Nyitott Könyvműhely Kiadó.
- John D. Mayer - Joseph Ciarrochi - Joseph P. Forgas (2003): Ézelmi Intelligencia a mindennapi életben; Kairosz Kiadó.
- Marczellné Szilágyi Eszter (2011): Ézelmi intelligencia és tudásmenedzsment; in: Tudásból várat ...- MTA Vezetés - és Szervezéstudományi Bizottság, Tudásmenedzsment Albizottság II. számú gyűjteményes kötete, N&B. Kiadó, Budapest
- Marczellné Szilágyi Eszter (2012): Az ézelmi intelligencia, mint a tacit tudás része; in: 2011-es Országos HR Konferencia tanulmánykötete (megjelenés alatt)
- Sveiby, Karl Erik (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás; KJK-Kerszöv.
- Thorndike, Edward Lee (1927): The Measurement of Intelligence; in: B. Michael Thorne, Tracy B. Henley (1999). A pszichológia története. Budapest: Glória Kiadó